

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen Rantai Pasokan

a. Definisi Manajemen Rantai Pasokan

Manajemen rantai pasokan adalah koordinasi dari keseluruhan kegiatan rantai pasokan, dimulai dari bahan baku dan diakhiri dengan pelanggan yang puas. Manajemen rantai pasokan mencakup pemasok, perusahaan manufaktur atau penyedia jasa, perusahaan distributor, grosir atau pengecer yang mengantarkan produk atau jasa ke konsumen akhir (Heizer dan Render, 2015). Pengelolaan manajemen rantai pasokan adalah seperangkat pendekatan untuk mengefisienkan integrasi pemasok, produsen, gudang dan toko-toko, sehingga barang yang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah waktu yang tepat, waktu yang tepat dan lokasi yang tepat untuk meminimasi biaya dan memberikan kepuasan layanan terhadap konsumen (David Simchi Levi *et al*, 2000). Manajemen rantai pasokan merupakan manajemen hubungan dari hulu hingga hilir atau dari pemasok hingga konsumen untuk memberikan nilai yang lebih pada pelanggan dan mengurangi biaya rantai pasok secara keseluruhan. (Martin Christopher, 1998).

Manajemen rantai pasokan sebagai sebuah pendekatan untuk menyatukan atau mengintegrasikan pemasok, perusahaan, gudang, dan

tempat penyimpanan lain (distributor, grosir, dan pengecer) secara efisien agar produk bisa diproduksi dan didistribusikan pada jumlah yang tepat, waktu yang tepat dan lokasi yang tepat untuk menurunkan biaya dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Berdasarkan definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen rantai pasokan merupakan semua kegiatan yang berkaitan dengan aliran material dan informasi mulai dari hulu hingga hilir guna meningkatkan rantai nilai di mata pelanggan. (Simchi Levi *et al*, 2003)

b. Konsep Rantai Pasokan

Konsep rantai pasokan yang optimal adalah dengan menciptakan alur informasi yang efektif dan efisien diantara jaringan dari berbagai organisasi perusahaan yang saling berhubungan yang mempunyai tujuan yang sama yang menghasilkan kepuasan maksimal pada para pelanggan. (Indrajit dan Djokopranoto, 2002). Konsep rantai pasokan yang optimal dan terkoordinir maka tiap channel dari rantai pasokan perusahaan tidak akan mengalami kekurangan barang juga tidak kelebihan barang terlalu banyak. Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2002) dalam manajemen rantai pasokan ada beberapa pemain utama yang merupakan perusahaan-perusahaan yang mempunyai kepentingan dan tujuan yang sama dalam arus barang, para pemain utama itu adalah:

- 1) *Supplier*
- 2) *Manufacturer*
- 3) *Distributor/Wholesaler*

4) *Retail Outlets*

5) *Customers*

Chain 1 : *Suppliers*

Jaringan rantai pasokan akan dimulai dari suppliers yang merupakan sumber penyedia bahan pertama. Bahan pertama bisa berupa bahan baku, bahan mentah, bahan penolong, bahan dagangan, *subassemblies*, suku cadang, dan sebagainya. Mata rantai yang pertama dimulai dari suppliers yang bisa berarti *suppliers' suppliers* atau *sub-suppliers*.

Chain 1-2 : *Suppliers – Manufacturer*

Rantai kedua dari rantai pasokan adalah *manufacturer* yang melakukan fabrikasi, merakit, mengkonversi, memproduksi, mengolah, atau melakukan *finishing*. *Manufacturer* mempunyai hubungan dengan suppliers untuk melakukan penghematan biaya. Penghematan bisa diperoleh dari persediaan bahan baku, bahan setengah jadi, dan bahan jadi yang berada di pihak suppliers, manufacturer, dan tempat transit sebagai target untuk penghematan ini.

Chain 1-2-3 : *Suppliers – Manufacturer - Distribution*

Penyaluran barang yang dihasilkan manufacturer disebut distribusi. Sistem distribusi terdapat berbagai macam, barang dari pabrik melalui gudangnya disalurkan ke gudang distributor atau *wholesaler* atau pedagang besar dalam jumlah yang besar dan pedagang besar menyalurkan dalam jumlah yang kecil kepada *retailers* atau pengecer.

Chain 1-2-3-4 : *Suppliers – Manufacturer – Distribution – Retail Outlets*

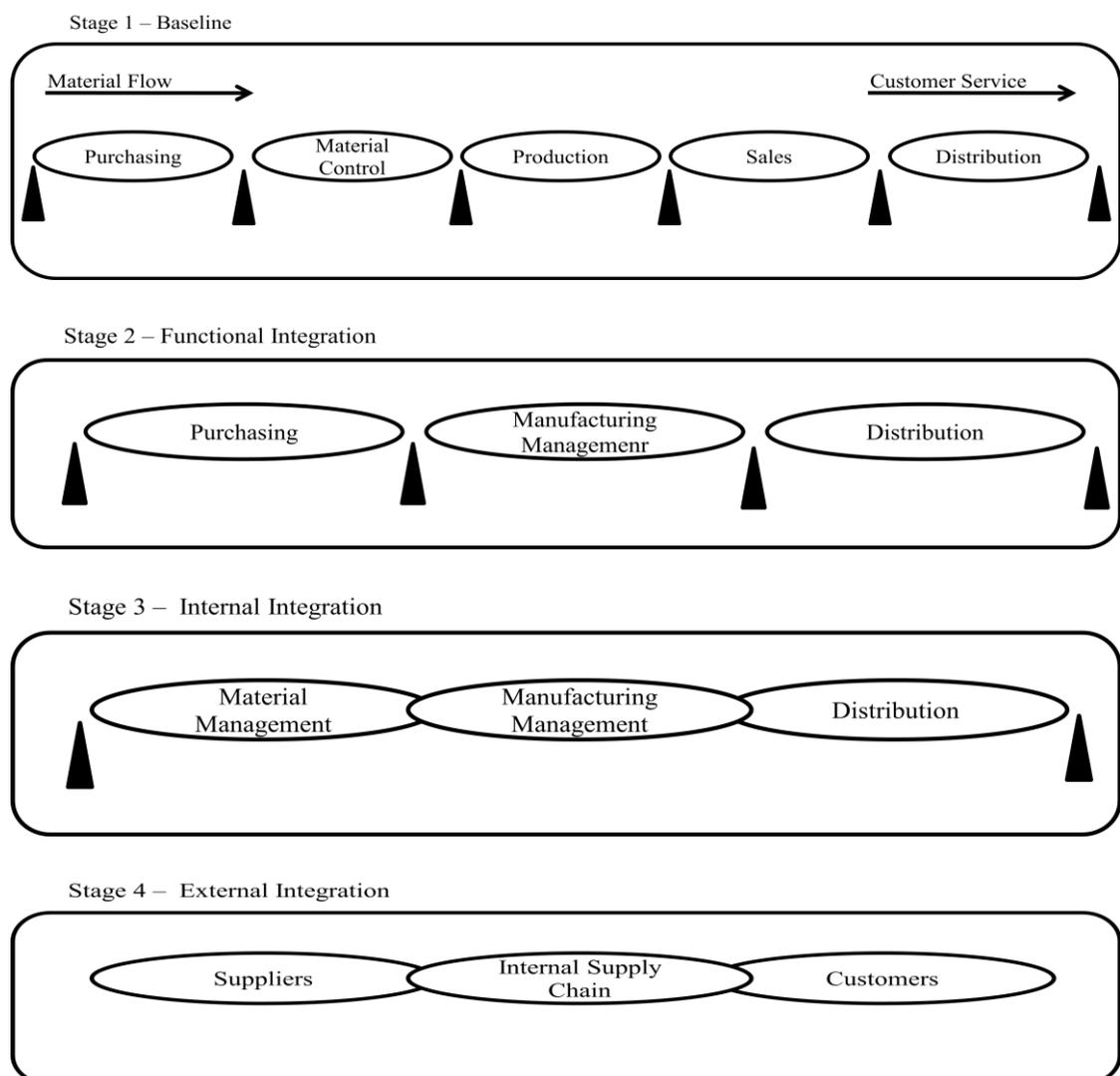
Pedagang besar menyimpan barang dalam jumlah yang besar di gudang sebelum disalurkan kepada pengecer. Meskipun ada beberapa pabrik yang langsung menjual barang hasil produksinya kepada konsumen, namun secara relative jumlahnya tidak banyak dan kebanyakan menggunakan pola ini dengan melalui pengecer. Contoh outlet yaitu toko,warung, toko serba ada, pasar swalayan, toko koperasi, mal, *club stores*, dan sebagainya.

Chain 1-2-3-4-5 : *Suppliers – Manufacturer – Distribution – Retail Outlets – Customers*

Customers merupakan rantai terakhir dalam rantai pasokan. Para pengecer atau retail menawarkan dan menjual barang langsung pada konsumen atau pengguna barang tersebut. Mata rantai pasokan berhenti setelah barang yang bersangkutan tiba pada pemakai langsung produk atau jasa tersebut.

Konsep rantai pasokan pada hakikatnya menyangkut hubungan *upstreams* dan *downstreams* untuk menghasilkan nilai yang terwujud dalam ultimate customers. Dahulu, hubungan dengan suppliers (*upstream*) dan hubungan dengan *wholesaler, retailer (downstreams)* dianggap sebagai hubungan antar pihak yang berlainan kepentingannya dan bahkan berlawanan sehingga kurang ada kerjasama yang erat. Konsep rantai pasokan merupakan perpanjangan dari konsep logistik.

Manajemen logistik hanya berfokus pada pengaturan aliran barang di dalam perusahaan sedangkan manajemen rantai pasokan mengintegrasikan seluruh mata rantai pengadaan barang mulai dari hulu sampai ke hilir bahkan sampai pelanggan terakhir. Dalam pengembangan dari manajemen logistik ke manajemen rantai pasokan terjadi empat tahap atau empat jenjang sebagai berikut (Indrajit dan Djokopranoto, 2002) :



Gambar 2.1 Tahap Integrasi Rantai Pasokan

1) Tahap 1

Hubungan antara fungsi-fungsi dan aktivitas pada perusahaan tidak saling berkaitan. Mereka menjalankan program-program sendiri terlepas satu sama lain (*in complete isolation*). Seperti bagian produksi yang hanya memikirkan bagaimana membuat barang sesuai dengan mutu dan waktu yang telah ditetapkan dan sama sekali tidak mau ikut memikirkan penumpukan inventory dan penggunaan ruangan gudang.

2) Tahap 2

Perusahaan mulai menyadari pentingnya integrasi perencanaan walaupun dalam bidang yang masih terbatas, yaitu diantara fungsi internal yang paling berdekatan. Hubungan seperti produksi dengan inventory control, purchasing dengan inventory control dan sebagainya (*functional integration*).

3) Tahap 3

Tahap 3 adalah perencanaan dan pengawasan atas semua fungsi yang terkait dalam satu perusahaan (*internal integration*).

4) Tahap 4

Tahap 4 merupakan tahapan sebenarnya dari manajemen rantai pasokan yaitu integrasi total dalam konsep perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan (manajemen) yang telah dicapai dalam tahap 3 dan diteruskan ke *upstream* yaitu *suppliers* dan *downstreams* sampai pelanggan.

c. Indikator Manajemen rantai pasokan

Li *et al* (2006) juga menyatakan bahwa dalam rantai pasok yang terintegrasi terdapat proses-proses berikut ini:

1) *Strategic Supplier Partnership*

Strategic supplier partnership didefinisikan sebagai hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan *supplier*. Strategi ini lebih berfokus untuk melakukan perencanaan bersama (*mutual planning*) dan melakukan upaya pemecahan masalah bersama antara perusahaan dan *supplier* (Gunasekaran, 2001). Dengan melakukan strategi yang bermitra dengan *supplier*, maka memungkinkan perusahaan dapat bekerja secara efektif dengan beberapa *supplier* yang mau berbagi tanggung jawab untuk menciptakan dan mengsucceskan suatu produk.

2) *Customer Relationship*

Customer relationship merupakan beberapa kumpulan praktek yang bertujuan untuk mengelolah keluhan pelanggan, membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan pelanggan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Claycomb *et al.* 1999, Tan *et al.* 1998). Hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*) merupakan komponen yang penting dalam menerapkan manajemen rantai pasokan. Dengan perusahaan memiliki pelanggan yang mau berkomitmen dalam membangun hubungan, maka hal ini merupakan suatu keuntungan bagi perusahaan tersebut. Dengan adanya

hubungan dengan pelanggan yang baik maka hal ini memungkinkan sebuah perusahaan untuk melakukan diferensiasi produknya terhadap kompetitor, dapat meningkatkan loyalitas pelanggan, dan dapat menciptakan *value* kepada pelanggan (Noble dan Tan *et al*, 1997).

3) *Level of Information Sharing*

Information sharing mengacu pada sejauh mana informasi penting dikomunikasikan terhadap mitra usaha perusahaan (Monczka RM, *et al*. 2008). Tingkat pembagian informasi berkaitan dengan tingkat kepentingan dan ketepatan informasi yang dikomunikasikan ke mitra bisnis dalam rantai pasokan. *Information sharing* merupakan salah satu faktor penting dalam implementasi manajemen rantai pasokan (Lalonde, 1998; Yu, Yang, & Cheng, 2001; Childhouse & Towill, 2003). Lalonde (1998) mengemukakan bahwa *information sharing* merupakan salah satu dari "*building blocks*" yang menunjukkan hubungan yang solid antar mitra bisnis yang tergabung dalam rantai pasokan. *Information sharing* pada dasarnya memiliki dua aspek penting yaitu kuantitas dan kualitas *information sharing* yang keduanya dianggap sebagai konstruk yang mempengaruhi *information sharing*. Aspek kuantitas (tingkat) *information sharing* mengacu pada kepentingan dan ketepatan informasi yang dikomunikasikan pada mitra rantai pasokan (Monezka, 1998). Informasi yang

dibagikan bisa bervariasi dari level strategik hingga taktis, baik informasi tentang aktivitas logistik maupun informasi pelanggan. Pengguna informasi yang relevan dan tepat waktu oleh elemen-elemen fungsional dalam rantai pasokan merupakan kunci daya saing perusahaan.

4) *Level of Information Quality*

Kualitas information sharing penting untuk mencapai keefektifan rantai pasokan, tetapi dampak *information sharing* akan dirasakan signifikan tergantung pada informasi yang dibagikan, kepada siapa informasi tersebut dibagikan, kapan dan bagaimana informasi tersebut dibagikan (Monezka *et al*, 1998). Dampak *information sharing* sangat dipengaruhi oleh kualitas informasi yang mencakup aspek seperti akurasi, ketepatan waktu, kecukupan informasi, dan kredibilitas pertukaran informasi.

Jarell (1998) mengemukakan bahwa *information sharing* di sepanjang rantai pasokan dapat menciptakan fleksibilitas, tetapi untuk mencapai fleksibilitas tersebut diperlukan informasi yang akurat dan tepat waktu, untuk itu distorsi informasi harus dihilangkan yaitu dengan mencapai informasi seakurat mungkin dan perusahaan harus memastikan bahwa pergerakan informasi berjalan lancar tanpa penundaan atau keterlambatan dan tidak terjadi distorsi atau paling tidak keterlambatan dan distorsi yang terjadi diupayakan seminimum mungkin.

5) *Postponement*

Penundaan didefinisikan sebagai praktik-praktik pembuatan, penyediaan, bahan, dan pengiriman dalam rantai pasokan yang memungkinkan perusahaan untuk lebih fleksibel dalam mengembangkan variasi produk yang berbeda untuk memenuhi perubahan kebutuhan konsumen dan membedakan suatu produk untuk memodifikasi fungsi permintaan (Beamon, 1998; Van Hoek, 1998; Johnson dan Davis, 1998). Dua pertimbangan utama dalam mengembangkan suatu strategi postponement adalah dengan menentukan seberapa besar penundaan, penentuan langkah mana yang digunakan untuk melakukan penundaan (Beamon, 1998). Strategi ini perlu disesuaikan dengan tipe-tipe produk, permintaan pasar, dan struktur hambatan dalam sistem manufaktur dan logistik (Pagh & Cooper, 1998).

2. Keunggulan Kompetitif

a. Definisi Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif dan efisien dengan produk atau jasa yang memiliki nilai lebih atau dengan biaya yang lebih rendah (Porter, 2015)

Kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa

memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif . Strategi bersaing dimaksudkan untuk mempertahankan tingkat keuntungan dan posisi ketika menghadapi persaingan (Goyal, 2001).

b. Tujuan Strategi Keunggulan Kompetitif

Sumber dari keunggulan kompetitif terletak pada kemampuan perusahaan untuk membedakan dirinya sendiri di mata konsumen dari pesaingnya (*value advantage*) dan pada cara bekerja perusahaan dengan biaya yang rendah dan memperoleh laba yang lebih tinggi (*productivity advantage*). Kedua *vector advantage* yang merupakan tujuan strategis perusahaan yaitu : (Indrajit dan Djokopranoto, 2002)

1) Productivity Advantage

Semakin besar volume produksi suatu barang, biaya per satuan barang akan semakin kecil karena *fixed cost* dibagi lebih merata dengan angka pembagi yang lebih besar, sedangkan *variable cost* per satuan barang akan tetap, sehingga total cost per satuan barang akan mengecil. Kenaikan pangsa pasar akan menaikkan volume produksi dan selanjutnya akan menurunkan biaya produksi per satuan. Cara untuk menurunkan biaya produksi tidak hanya dengan menaikkan pangsa pasar, tetapi bisa juga dengan menurunkan biaya logistik.

2) Value Advantage

Value advantage adalah kemampuan perusahaan untuk membedakan produk atau jasanya di mata konsumen dari pesaing. Apabila perusahaan tidak mampu membedakan produknya dengan produk competitor maka barang atau produknya akan menjadi barang komoditas biasa dan konsumen akan cenderung membeli jenis barang tersebut yang harganya paling murah. Perusahaan harus menciptakan nilai tertentu dan memprioritaskan segmen tertentu untuk mendapatkan *value advantage*.

c. Indikator Keunggulan Kompetitif

Keunggulan bersaing didefinisikan sebagai “kemampuan dari sebuah organisasi untuk membuat posisi pertahanan terhadap pesaing” (Li, *et al.* 2006). Ini terdiri dari kemampuan yang memungkinkan organisasi untuk membedakan dirinya dari para pesaingnya dan merupakan hasil dari keputusan manajemen kritis (Li, *et al.* 2006). Keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan bagi pelanggan atau pembeli. (Li, *et al.* 2006) menggunakan dimensi pengukuran *competitive advantage* dalam penelitiannya antara lain menggunakan *delivery dependability*, inovasi produk dan *time to market*.

1) Delivery dependability

Delivery dependability is used to monitor a suppliers' performance in terms of delivering the product required by customers on time, orders delivered complete and with the best quality possible (Harrison dan Van Hoek, 2008). Waktu pengiriman

dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan, saat perusahaan tersebut mampu untuk mengurangi waktu pengiriman pesanan konsumen atau mengurangi waktu penyediaan jasa kepada konsumen (Stonebrake dan Leong, 1994). Saling ketergantungan antara partner dalam jaringan rantai pasokan akan menguatkan *delivery product* dan jasa dari hulu ke hilir. sehingga ketersediaan produk akan tersedia baik dalam ketepatan kuantitas dan waktu.

2) Inovasi produk

Inovasi adalah konsep yang lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk atau proses yang baru. Inovasi merupakan hasil dari gagasan kreatif yang dimiliki perusahaan (Amabile, 1996). Jadi perusahaan diharapkan untuk membentuk pemikiran-pemikiran baru dalam menghadapi pesaing maupun pelanggan dengan berbagai macam permintaan yang ada. Strategi inovasi produk/pengembangan produk baru yang efektif seringkali menjadi penentu keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pengembangan produk baru memerlukan upaya, waktu, dan kemampuan termasuk besarnya resiko dan biaya kegagalan. Namun jika inovasi produk yang dilakukan membuahkan hasil positif dan dapat merambah pangsa pasar maka hal tersebut merupakan suatu keuntungan besar bagi perusahaan. Keunggulan produk baru sangat penting dalam era global yang sangat bersaing

ini. Keunggulan tersebut tidak lepas dari pengembangan produk inovasi yang dihasilkan, sehingga akan mempunyai keunggulan dipasar yang selanjutnya akan menang dalam persaingan (Cooper, 2000).

Kreativitas yang tinggi dalam menciptakan keunikan produk yang lebih menarik, aman dan nyaman lebih diminati oleh konsumen dibandingkan dengan produk pesaing lainnya. Keunggulan bersaing yang berkesinambungan adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menciptakan suatu produk yang pada saat pesaing berusaha untuk menirunya akan selalu mengalami kegagalan secara signifikan. Pada saat perusahaan menerapkan strategi tersebut dan perusahaan pesaing tidak secara berkesinambungan menerapkannya serta perusahaan lain tidak mampu meniru keunggulan strategi tersebut maka perusahaan tersebut dikatakan memiliki keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

3) *Time to market*

Time to market adalah sejauh mana sebuah organisasi mampu memperkenalkan/meluncurkan produk baru yang lebih cepat daripada pesaing-pesaing lainnya (Vessey, 1991). *Time to market* merupakan dimensi yang penting dari keunggulan bersaing (Holweg, 2005). Pada saat perusahaan mampu meluncurkan produk barunya lebih cepat dibandingkan dengan pesaing, maka hal ini memungkinkan organisasi mampu merebut pangsa pasar terlebih

dahulu bahkan mampu memimpin pasar dan akan menghasilkan laba yang lebih tinggi. Beberapa hal yang menyangkut *time to market* adalah sebagai berikut: perusahaan mampu memperkenalkan produk lebih cepat dibandingkan *competitor*, pengiriman produk ke pasar lebih cepat, waktu pengenalan produk lebih cepat dibandingkan rata-rata industri dan pengembangan produk lebih cepat.

Keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan bagi langganan atau pembeli. Keunggulan bersaing menggambarkan cara perusahaan memilih dan mengimplementasikan strategi generic (biaya rendah, diferensiasi, dan fokus) untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing. Dengan kata lain keunggulan bersaing menyangkut bagaimana suatu perusahaan benar-benar menerapkan strategi generiknya dalam kegiatan praktis. Memiliki dan mempertahankan keunggulan bersaing bermanfaat bagi pencapaian kinerja yang tinggi.

Keunggulan merupakan sasaran yang selalu berubah dalam yang bergolak dan cepat berubah. Analisis keunggulan bersaing menunjukkan perbedaan dan keunikan diantara para pesaing. Sumber keunggulan bersaing itu adalah keterampilan, sumber daya, dan pengendalian yang superior. Keterampilan yang superior memungkinkan perusahaan untuk melaksanakan strategi dalam menghadapi pesaing. Keterampilan menyangkut kemampuan teknik,

manajerial dan operasional. Sementara itu, sumber daya yang superior memungkinkan pembentukan dimensi keunggulan.

Keunggulan posisi merupakan hasil produksi dengan biaya rendah atau diferensiasi yang memberikan keunggulan nilai bagi konsumen. Biaya yang lebih rendah memungkinkan perusahaan memberikan nilai lebih dengan pemberian harga yang lebih rendah daripada pesaing untuk produk yang sama, perbedaan penampilan produk yang sesuai dengan preferensi pembeli menghasilkan manfaat unik yang dapat menutupi harga yang tinggi. Porter (2006) mengemukakan contoh dari mana sumber keunggulan itu berasal, yaitu sebagai berikut: “Keunggulan biaya mungkin berasal dari sumber yang berlainan, seperti system distribusi fisik berbiaya rendah. Proses perakitan yang sangat efisien, atau pemanfaatan tenaga penjualan yang unggul. Diferensiasi dapat berasal dari beragam faktor yang serupa, termasuk pembelian bahan baku bermutu tinggi, sistem pemasukan pesanan yang responsif, atau desain produk yang unggul”. Menurut Porter ada dua jenis dasar keunggulan bersaing, yaitu biaya rendah (*low cost* dan *differentiation*). Semua keunggulan ini berasal dari struktur industri. Perusahaan yang berhasil dengan strategi biaya rendah memiliki kemampuan dalam mendesain produk dan pasar yang lebih efisien dibandingkan pesaing. Sedangkan diferensiasi adalah kemampuan untuk menghasilkan barang dan jasa

dan memiliki nilai lebih (*superior value*) bagi pembeli dalam bentuk produk, sifat-sifat khusus dan pelayanan lainnya.

3. Kinerja Perusahaan

a. Definisi Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti, 2004).

Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Goyal (2001) mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut: *“Performance is: the process or manner of performing, a notable action or achievement, the performing of a play or other entertainment”*. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Kinerja perusahaan mengacu pada seberapa baik suatu perusahaan berorientasi pada pasar serta tujuan finansialnya.

b. Sistem Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja yang efektif dalam kinerja dapat disimpulkan sebagai berikut yaitu:

- 1) Memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan.
- 2) Menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan.
- 3) Memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan.
- 4) Menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Penilaian kinerja mengandung tugas-tugas untuk mengukur berbagai aktivitas tingkat organisasi sehingga menghasilkan informasi umpan balik untuk melakukan perbaikan organisasi. Perbaikan organisasi mengandung makna perbaikan manajemen organisasi yang meliputi perbaikan perencanaan, perbaikan proses, dan perbaikan evaluasi. Penilaian kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran keuangan dan non keuangan. Ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan dimasa lalu dan ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran non keuangan tentang kepuasan kustomer dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern serta produktivitas. Setelah pengelolaan dilakukan terhadap suatu usaha diharapkan kinerja usaha

tersebut akan membaik. Pada penelitian ini pengelolaan dilakukan terhadap manajemen rantai pasokan untuk penyediaan barang dan jasa. Manajemen rantai pasokan dimulai dari pemesanan bahan baku sampai pada produk akhir yang digunakan oleh konsumen, diharapkan pendistribusian barang, penyampaian informasi, ketepatan waktu akan berjalan lancar. Pada dasarnya manajemen rantai pasokan telah banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan, utamanya disini adalah sektor industry kreatif. Hanya saja manajemen rantai pasokan penyediaan barang dan jasa tersebut belum *terintegrasi* dan *kolaboratif*. Berdasarkan pemaparan di atas kinerja adalah pencapaian suatu pekerjaan tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan yang diukur dengan standar, penilaian kinerja perusahaan bertujuan untuk mengetahui efektivitas operasional perusahaan (Simanjuntak,2005)

B. Pengembangan Hipotesis

Penelitian terdahulu mengidentifikasi bahwa berbagai dimensi dalam manajemen rantai pasokan seperti kemitraan stratejik pemasok, kualitas informasi, dan hubungan terhadap konsumen memiliki pengaruh terhadap beberapa aspek kinerja perusahaan. Manajemen rantai pasokan yang efektif dan optimal dapat meningkatkan produktivitas, pangsa pasar dan pertumbuhan pelanggan (Lisda Rahmasari, 2011).

Penelitian Li *et al* (2006) menyatakan bahwa manajemen rantai pasokan yang efektif berpotensi meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan lima dimensi rantai pasokan yaitu *supplier relationship*,

customer relationship, level of information sharing, level of information dan *postponement*. Proses-proses manajemen rantai pasokan yang terintegrasi mulai dari kemitraan strategik, hubungan pelanggan dan *information sharing* mampu meningkatkan kinerja perusahaan baik dalam *financial* maupun operasional.

Penerapan manajemen rantai pasokan yang baik akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, baik dari kinerja keuangan maupun operasional. Penelitian pada perusahaan di Surabaya menunjukkan banyak perusahaan kurang memperhatikan aspek manajemen rantai pasokan dalam hal kemitraan strategik untuk perbaikan terus menerus yang melibatkan pemasok. Perusahaan seharusnya melakukan perbaikan terus-menerus secara berkala dengan pemasok agar kualitas dan mutu yang dihasilkan oleh pemasok. Kualitas dan mutu yang dihasilkan pemasok mempengaruhi perusahaan dalam kinerjanya baik dalam produksi dan penjualannya (Regina dan Devie, 2013). Dari uraian diatas maka peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

H1 : Manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Lisda Rahmasari (2011) dalam penelitiannya menyimpulkan manajemen rantai pasokan yang efektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Manajemen rantai pasokan yang efektif dipengaruhi oleh pengembangan produk, strategi hubungan

pemasok, perencanaan dan pengendalian, produksi dan distribusi, kualitas informasi, dan pembelian.

Penelitian Li *et al* (2006) menyatakan bahwa manajemen rantai pasokan yang efektif berpotensi meningkatkan keunggulan kompetitif. Terbukti dengan manajemen rantai pasokan yang terintegrasi mulai dari hubungan terhadap pemasok dan pelanggan, penundaan dan kualitas mampu mempertahankan dan memperkuat daya saingnya dalam memenangkan persaingan di pasar.

Penelitian Regina dan Devie (2013) menyatakan bahwa penerapan manajemen rantai pasokan yang baik pada perusahaan manufaktur di Surabaya akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing. Manajemen rantai pasokan dengan menjalin hubungan dengan pemasok dan konsumen akan mampu meningkatkan keunggulan kompetitif. Dari uraian tersebut peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

H2 : Manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif

Penelitian Lisda Rahmasari (2011) menyimpulkan bahwa keunggulan kompetitif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Harga yang lebih rendah, kualitas yang tinggi, kecepatan pengiriman dan inovasi produk secara terus menerus terbukti meningkatkan penjualan produk dan menguasai pangsa pasar. Penjualan produk dan penguasaan pangsa pasar merupakan tolak ukur dalam

perusahaan mencapai kinerja perusahaannya yang berorientasi pada pasar dan tujuan finansialnya.

Keunggulan kompetitif dimaksudkan untuk mempertahankan tingkat keuntungan dan posisi untuk menghadapi kompetitor. Keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan bagi pelanggan atau pembeli menggunakan dimensi *competitive advantage* yang terdiri dari *price, quality, delivery dependability, time to market*, dan inovasi produk (Li *et al*, 2006). Dari uraian diatas maka peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

H3 : Keunggulan Kompetitif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan

Penelitian Yongky Kristianto (2015) menyimpulkan pengaruh manajemen rantai pasokan melalui *indirect* dan *direct methods* memberikan hasil bahwa pengaruh manajemen rantai pasokan yang lebih besar apabila melalui keunggulan kompetitif atau secara *indirect*. Hasil tersebut mendukung bahwa hipotesis keunggulan kompetitif terbukti mampu memediasi pengaruh manajemen rantai pasokan terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian Li *et al* (2006) memberikan bukti empiris bahwa manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja perusahaan yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsung. Manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan secara *indirect* dengan dimediasi oleh keunggulan

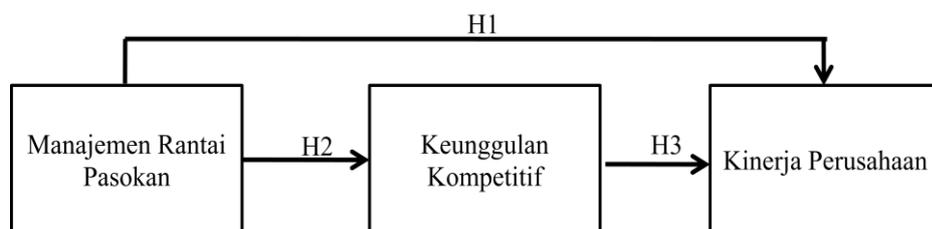
kompetitif dalam biaya, kualitas, fleksibilitas, dan kemampuan respon.

Dari uraian diatas maka peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

H4 : Keunggulan Kompetitif mampu memediasi pengaruh manajemen rantai pasokan terhadap kinerja perusahaan.

C. Model Penelitian

Model penelitian dalam penelitian Pengaruh Manajemen Rantai Pasokan terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja perusahaan pada Usaha Kecil dan Menengah di Kabupaten Bantul dapat dilihat dalam Gambar 2.2:



Gambar 2.2 Model Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti juga menganalisis efek mediasi keunggulan kompetitif pada pengaruh manajemen rantai pasokan terhadap kinerja perusahaan, dimana keunggulan kompetitif sebagai variabel *intervening* atau mediator.